

Daniel HAAG-Michel ROUSSON-KOVÁCS Sándor

VÁLLALATFEJLESZTÉS

- a neuchâtel-i kísérletről -

A vállalatalapítási szellem olyan gyakorlat, amely egy ismeretanyag meglétén alapszik. Ehhez pedig a vállalkozót képezni kell. A cikk e képzési forma és módszer ismertetését nyújtja a neuchâtel-i kísérlettől a magyar modellig.

Minden fejlett ipari országnak szembe kellett és ma is szembe kell néznie azzal a mély strukturális válsággal, amely elsősorban az ipari szektorhoz tartozó tevékenységek mind nagyobb hányadát érinti. Az említett válságot magyarázó legfontosabb tényezők ismertek: a világgazdasági növekedés lassulása a hetvenes évek közepétől, az energiaválság, az elektronika fejlődésével együtt megjelenő technológiai forradalom, az új versenytársak megjelenése és az abból következő új típusú nemzetközi munkamegosztás. Mindenki emlékszik a hetvenes éveknek és a nyolcvanas évek elejének „növekedésmentes”, stagnáló időszakára, a hanyatlásra, az ipari tevékenység hanyatlására a második világháborút követő huszonöt év gazdasági növekedése után.

1970 és 1984 között Nyugat-Európában a munkahelyek száma három-négy millióval lett kevesebb. Ez a visszaesés elsősorban az ipari régiókat érintette. A migrációkat Svájc sem kerülte el. A Jura vidékén, amelyhez a neuchâtel-i kanton is tartozik (ahol az aktív népesség 51 %-a az ipari szektorban dolgozott) 1970 és 1980 között az ipari munkahelyek száma 32,7 %-kal csökkent, míg a svájci átlag ez időszakban 21,4 % volt. Egészen pontosan 1975 és 1985 között a neuchâtel-i kantonban a munkahelyek száma 4,2 %-kal lett kevesebb, miközben az aktív népesség aránya nyolc %-kal csökkent. Csak az óraparban dolgozók létszáma a felére csökkent, amivel hozzájárult ezen időszakban a munkanélküliség 0,8 %-ról 2,8 %-ra való növekedéséhez. Az 1984-1985-ös évektől

a korábban „közepesen gazdag” neuchâtel-i kantont „szegénynek” tartották (Maillat 1993).

A vállalkozói gazdaság felé vezető úton

Megint csak az amerikaiak voltak az előfutárok. Míg Európa szenved, az Amerikai Egyesült Államokban új irányzat jelenik meg. Ott a fizetett munkát végző személyek száma nagyobb mértékben növekedett, mint az aktív népességé. Az 1973-as válság után az USA-ban soha nem látott mértékben nőtt a munkahelyek száma, akár százalékosan, akár abszolút számokban mérve. E jelenség megvilágításához három szám elegendő: 1974 és 1984 között az amerikai gazdaságban 24 millió munkahely keletkezik. Míg 1979-ben Nyugat-Európában még húsz millió munkahellyel *több* van, mint az Egyesült Államokban, 1984-ben már tíz millióval *kevesebb* (Drucker, 1985). Ez a helyzet egyedülálló. Még érdekesebb az, hogy az Egyesült Államokban a munkahelyteremtés és növekedés eltolódott: a *Fortune* magazin besorolása szerinti első ötszáz nagyvállalatnál a stabil munkahelyek száma rendszeresen csökkent, és a nyolcvanas évek közepén a közalkalmazotti állások száma is kisebb volt, mint tíz évvel korábban. Mi a magyarázat? A kis- és középvállalatok teremtették az új munkahelyek nagy részét, ahol a vállalatoknak több, mint fele új vállalkozás volt. Ezen időszak alatt – becslések szerint – évente mintegy hatszázezer új vállalkozás jött létre! Ahogyan azt

Drucker említi (op. cit.): „a valódi okok feltehetően az értékek, a szemlélet és a magatartás, a demográfiai, intézményi (...) és talán az oktatási struktúrák változásából fakadnak“. Megszületett a vállalkozói gazdaság.

A vállalkozói tanfolyam ötletének megszületése

A vállalkozói tanfolyam létrehozásának a gondolata a Neuchâtel Egyetem Jogi és Közgazdaságtudományi Karának néhány profesztorából álló csoporttól indult. Gondolataik három vonalat követtek.

Először is annak a kettős, egyidejű jelenségnek a felismerése, amelyet az előbbieken írtunk le, vagyis az egyik oldalon a régiót sújtó kíméletlen válság, míg a másik oldalon az Egyesült Államokban egy virágzó, mert nagyon más gazdaság megjelenése.

A második vonal: 1978-tól a neuchâtel kanton kormányza kidolgozta egy gazdaságélénkítési tevékenység jogi alapjait, amely a meglévő munkahelyek megőrzését és újak megteremtését tűzte ki célul a vállalati tevékenység több lábra állítása és az újítások bevezetése útján. Ez a ma is létező „külső“ segítség minden olyan akciót tartalmaz, amely a külföldi társaságoknak a neuchâtel kantonba való letelepedésének célját szolgálja. A nagy siker ellenére (324 új külföldi társaság telepedett le, ami több, mint 2500 munkahelyet jelentett (Forster, Jeanrenaud 1993) igen hamar kiderült, hogy ez az erőfeszítés nem lesz elegendő. Nem csak arra volt szükség, hogy új cégek telepedjenek le a régióban, hanem arra is, hogy a helyi vállalkozó szellem is megnyilvánuljon az ott lakókat buzdítva a vállalkozásra és az újításra. Egy régió gazdasági fejlődése a belülről jövő alakuló vállalkozások számával is mérhető. Ezek az új vállalatok nagyszerű új erőt és frissítést hoznak.

Végül a harmadik vonal a bukási hányad: tíz megalapított vállalkozás közül egy-kettő éli meg az ötéves kort, vagyis a sikeres vállalkozások aránya legfeljebb húsz %. És még ha a legkifinomultabb módszerekkel készítjük is el a piaci tanulmányokat, nem lehet előre megmondani, ki lesz sikeres és ki fog elbukni, hiszen ez oly sok tényezőtől függ; a személyektől, a piactól, a termékektől és ezek kombinációjától. A vállalkozásalapítás kockázatos dolog, mivel a vállalkozók híján vannak a módszereknek, és olykor a jól ismert elemi vállalatvezetési szabályokat is figyelmen kívül hagyják. Egy elterjedt nézettel szemben a vállalkozói szellem *magatartás*, nem pedig *jellemvonás*. Alapjai inkább koncepcionálisak és elméletiek, mint intuícióból fakadóak. Más

szavakkal: a vállalat alapítási szellem sem nem tudomány, sem nem művészet, hanem olyan gyakorlat, amely egy ismeretanyag meglétén alapszik. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozót képezni kell.

A tanfolyamok megvalósítása

A vállalkozói tanfolyam kialakítása azon a megfigyelésen alapult, hogy a vállalkozás alapítója néhány „a közönségestől eltérő“ vonással rendelkezik.

♦ A paradigmák

A vállalkozás alapítója olyan különleges lény, aki pontos válaszokat vár: a módszernek és a tartalomnak az ő sajátos igényeit kell kielégítenie. Nem ugyanúgy kell képezni egy vállalkozásalapítót, mint egy működő vállalkozás „managerét“. Az első újít, míg a második a meglévő irányítását részesíti előnyben. Következésképpen a tanfolyamon való részvétel előfeltétele volt a pályázati anyagban szereplő vállalat alapítási előtanulmány megléte. A vállalat alapító olyan ember, aki szeretné, ha ötlete megvalósulna. Tehát nem igazán vállalatvezetői tanfolyamra van szüksége (amiből persze egy kevésre mégis szükség van), hanem arra, hogy olyan képzést kapjon, amely központjában az egyén tervének megvalósítása, az üzleti terv (business plan) létrehozása áll, és mindazok az ismeretek, amelyek ezek elkészítéséhez szükségesek. Vagyis, hogy „hasznos tudást“ (techné) adjunk. A vállalat alapító gyakorlati ember. Az oktatási módszernek tehát a problémamegoldásra kell irányulnia, az oktatást pedig a fiatal vállalat alapítók tapasztalataival kell illusztrálni, kiemelve a siker tényezőit és az előforduló nehézségeket.

A vállalat alapító olyan ember, aki gyakran siet és előnyben részesíti a cselekvést. A képzésnek rövidnek és intenzívnek kell lennie. (Neuchâtelben a képzés 13 hetes, ezt az időtartamot nem célszerű túllépni.) A képzési program elég levegős, így alkalmat ad a vállalkozó-résztvevőnek arra, hogy a tanfolyam vége előtt befejezze üzleti tervét, „business plan“-ját. Az oktatási periódusok és a személyes munka váltakozása elősegíti a megszerzett ismeretek alkalmazását.

A vállalat alapító olyan ember, aki egyedül van egy olyan környezetben, amely kevésbé alkalmas gondjai megértésére. A képzést több animátornak kell végeznie, akik eltérő nézőpontokat képviselnek és kellő gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek. Az ilyen profil lehetővé teszi a tanácsadói szerep kialakulását, vagy a kérésre való támogatást, és néha segíti a résztvevőt abban, hogy saját kapcsolatrendszerét kialakítsa.

Tartalom és szervezés

Sem a program, sem a módszer nem felel meg az akadémikus oktatás követelményeinek, mint ahogy a szervezés sem alkalmazható a hagyományos egyetemi struktúrában. A kurzus évente egyszer indul, november elejétől február közepéig tart kb. húsz résztvevővel, akik előzetes válogatás után, elsősorban az előtérük hitelessége alapján kerülnek a csoportba. A képzés végén a résztvevők „vállalkozói igazolványt” kapnak, a legjobb terveket pedig magánszponzorok által finanszírozott díjakkal tüntetik ki.

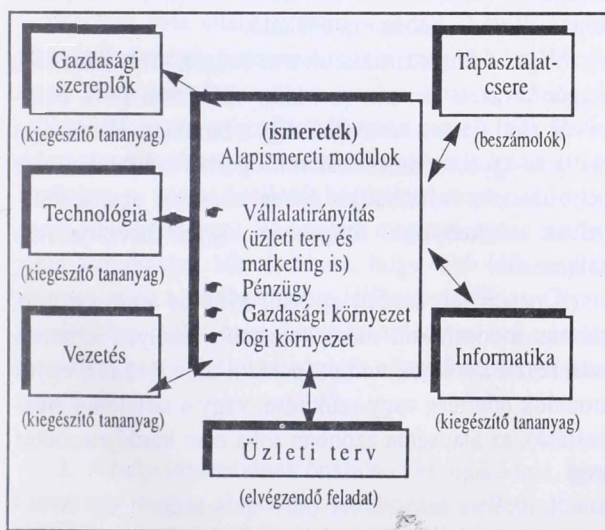
A program

A képzési program két tengely köré szerveződik; a egyik egy vállalat alapítási terv megvalósítása (üzleti terv), a másik az oktatás (vállalat alapítók tapasztalataiból tartott előadások és beszámolók).

Ahogy az 1. ábra sematikusan mutatja, az a cél, hogy a képzés végére minden résztvevő elkészítse saját projektumának üzleti tervét. A szervezett tanfolyam hét modulból áll: négy olyan modulból, amelyek az üzleti

1. ábra

A képzés koncepciója



terv elkészítéséhez szükséges ismeretek ún. „kemény magját” adják: vállalatvezetés, pénzügyi vezetés, gazdasági környezet és jogi környezet. Három modulban pedig a kiegészítő ismeretek: a gazdasági környezet szereplői, technológia, vezetés és személyi ügyek kezelése szerepelnek.

Az első hét modul kiegészül a személyi számítógépek kezelésébe, valamint néhány gyakran használt számító-

gép program kezelésébe való bevezetéssel, továbbá olyan személyek beszámolóival, akik saját vállalkozást alapítottak.

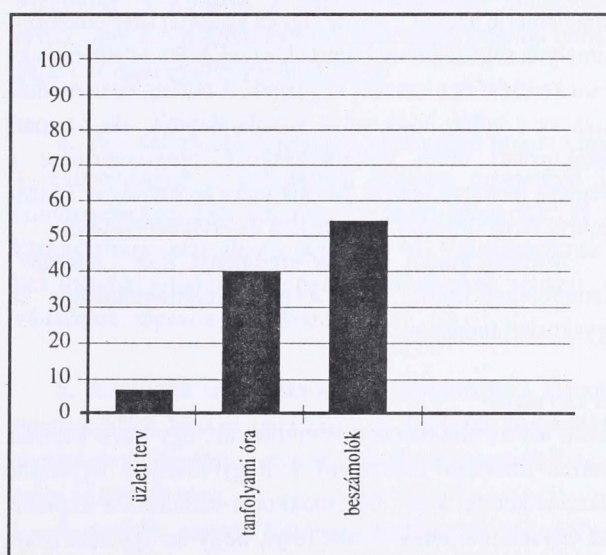
A résztvevő az időnek több, mint a felét saját tervének kidolgozására fordítja (2. ábra). Az órarendet olyan módon alakították ki, hogy a résztvevők a kurzus elejétől fogva egészen az utolsó hétig minden héten legyen legalább egy szabad napja.

A hét modul mintegy 280 oktatási órát jelent naponta hat órában. (3. ábra)

Látható, hogy a leginkább „nehéz” modulok a vállalatvezetés és a pénzügyi irányítás. Anélkül, hogy a tar-

2. ábra

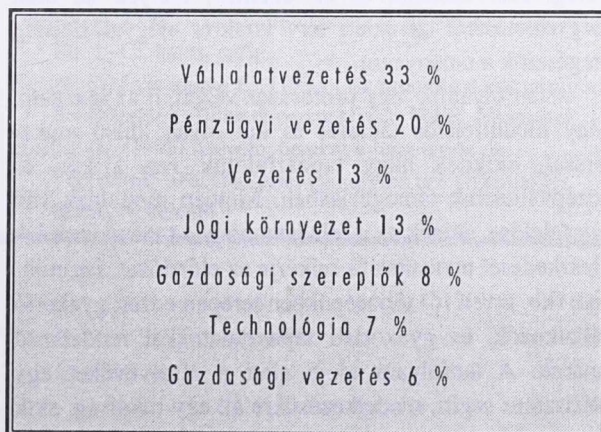
A képzés időfelosztása



talmi részletekbe belemennék, az előbbi kurzus nehézsége azzal magyarázható, hogy a résztvevők itt tesznek

3. ábra

Az órák modulonkénti megoszlása



szert azokra a különböző ismeretekre, melyekre az üzleti terv elkészítéséhez szükségük van (az üzleti terv tartalma, stratégia, marketing, szervezés) és a személyi számítógéppel is ennek a kurzusnak során ismerkednek. Ami az utóbbit (pénzügyi vezetés) illeti, ennek a tárgynak a fontossága nem a terjedelméből fakad, hanem az üzleti tervben betöltött központi szerepéből és abból a nehézségből, amit a résztvevők számára jelent (előzetes dokumentumok, likviditási terv, befektetési elemzés, pénzügyi stratégia).

Két modul érdemes közelebbről megismerni: a gazdasági szereplőket és a technológiát. A gazdaság szereplőivel foglalkozó modulnak az a célja, hogy a vállalat-alapítótól megismertesse azokat a közcélú és félig közcélú szervezeteket, melyek hasznára lehetnek, hogy megismerje azokat a gazdasági és szakmai szervezeteket, amelyek segítséget nyújthatnak azzal, hogy adatbankjaikban keresést és elemzést végeznek. A technológia modulnak az a célja, hogy azt a vállalat-alapítót, aki az ipari szektorban indul vállalkozásával, megismertesse a régióra jellemző iparral. Itt esik szó a technológiai ágazatokról és az újítások irányítására és értébecsléséről.

Minden modul hármas eredményt hoz: „hasznos” ismereteket nyújt, segít a problémamegoldásban és gyakorlati tudást ad.

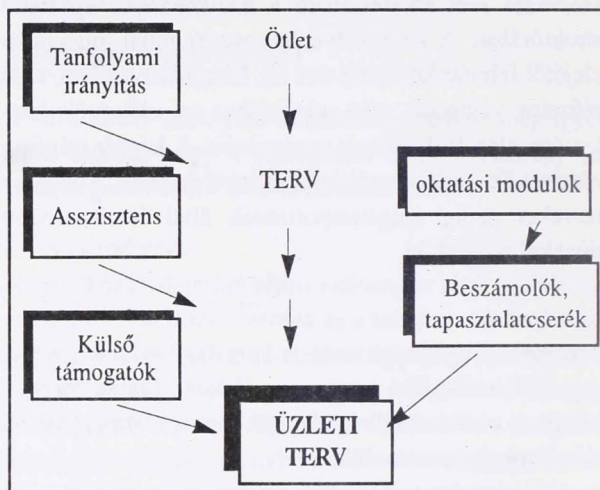
A szervezés

Mint azt az előbbieken is említettük, egy ilyen képzési forma nehezen illeszthető a hagyományos egyetemi oktatás keretei közé. Ugyanakkor a vállalkozók képzése az egyetemi keretek között folyt, hogy az egyetem neve fémjelje a kurzus végén kiadott bizonyítványokat, ugyanakkor működése közvetlenül a rektorátus alá volt rendelve, hogy így módon legyen biztosítva a teljes vezetési autonómia.

A 4. ábra a kurzusok szerveződését mutatja be: a gazdasági szervezeteket és az oktatást, melyek az ötlet megszületésétől az üzleti terv konkrét megvalósításáig kiegészítik a tananyagot.

A tanfolyamot egy professzor vezeti, ő az igazgató, négy modulfelelős tanárral és két olyan külső munkatárssal, akiknek nagy tapasztalatuk van a kis- és középvállalatok támogatásában. Minden modulnak van egy felelőse, akinek az a feladata, hogy a tananyagrészek illeszkedését biztosítsa és felkérje az előadókat. Ez utóbbiak (kb. ötven fő) többségükben terepen edzett gyakorló vállalkozók, és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező tanárok. A tanfolyam ideje alatt a résztvevőket egy asszisztens segíti, rendelkezésükre áll egy titkárság, akik

A képzési szervezet felépítése



a folyamatosságot biztosítják, és segítséget kérhetnek az előadóktól, a tanároktól és a gyakorló vállalkozóktól is. Az oktatásban részt vevő animátorok száma szándékosan azért olyan nagy, hogy a résztvevők szinte minden egyedi kérdésekre gyorsan és egyszerűen kapjanak választ. Éppen ezért felbecsülhetetlen az értéke a vállalkozói kapcsolatrendszernek, amelynek megléte az ilyen képzéseknél Svájcban egyedülálló.

Végül a finanszírozásról: a költségek több, mint felét magánforrások fedezik (bankok, vállalatok és a résztvevők által fizetett részvételi díj), a fennmaradó összeget pedig az egyetem működési költségeiből származó forrás biztosítja. Az informatikai berendezéseket egy, a szakmában tevékenykedő magáncég ingyen bocsátja rendelkezésre.

A neuchâtel-i modell az első, 1986-os tanfolyam óta számos módosításon ment keresztül, amelyek azonban csak részletkérdések voltak (például előadóváltás, egyes modulok bővítése vagy szűkítése, vagy a tartalom aktualizálása), az alapséma azonban soha nem kérdőjeleződött meg.

A neuchâtel-i kísérlettől a magyar modellig

A példa egy feltétellel tekinthető követésre méltó, inspiráló, de nem másolható modellnek: ha az alapját képező paradigmát nem vitatják. Ezek itt nem voltak vita tárgyai, egyrészt azért, mert az ismereteknek azt az állapotát tükrözték, amelyeknek birtokában lehettünk arról, hogy ki is a „vállalkozó”, másrészt azért, mert a projektum svájci vezetői (Rousson és Haag) a működésük során

mindig nagy gondot fordítottak arra, hogy ne lépjenek ki „mesterségükből” (tapasztalati tényező). Az általános modell ugyan változatlan maradt, ugyanakkor az alkalmazás módszerei alaposan átalakultak.

A magyarországi tevékenységet irányító modell kemény magját a következők alkották:

- ⇒ olyan képzés, amely a résztvevők által készítendő üzleti terv megvalósítására összpontosít,
- ⇒ a „hasznos” ismeretek nyújtásának igénye,
- ⇒ rövid és intenzív képzés,
- ⇒ igen önálló és független szervezet, amely a stratégiai és a gyakorlati elképzelések rugalmas kezelését teljes mértékben tudja biztosítani,
- ⇒ és ami ma a legfontosabbnak bizonyul, a kapcsolatrendszer fogalma.

A modell öt kulcselemre épül, hiszen ezek adnak magyarázatot annak a sikernek a mélységére, amellyel a vállalatalapításra való felkészítés módszerét egyik országból a másikba át tudtuk ültetni, és amelyből általános, hasonló típusú tervekre érvényes megállapítások szűrhetők le.

1. A helyi partner megválasztása meghatározó jelentőségű. Meg kell értenie, mi a „külföldi” tanácsadó filozófiája, értelmeznie kell, amit az mond, konstruktív módon kell vele vitába szállnia, országa szemléletmódjából kell rávilágítani a mondottakra, meg kell teremtenie azt a „szakmai” kapcsolatot, ami a barátsággal kiegészülve létrehozza a bizalom légkörét, amely oly fontos ahhoz, hogy a támogatott vezetés programja fokozatosan átmenjen a teljes önállóságba (mind stratégiai, mind pedig pénzügyi téren). Ez az elem meghatározó, ezért teljesen természetes, sőt elvárható, hogy több időt vegyen igénybe, mint a segélyprogram indításának fázisa. Olyan, mindenképp szükséges beruházásról van szó, amely megkönnyíti a külföldi támogatás elkerülhetetlen visszavonulását.

2. A helyi struktúrának önállóan kell működnie. Igen hamar egy magyar alapítvány létrehozása melletti döntés született, amelynek kuratóriumában: a) többségében magyarok vannak, b) tagjai között nem szerepelnek sem állami ügynökségek, sem politikai pártok képviselői. Az

első feltétel biztosítja az autonómia megtanulását és a külföldi segítség visszavonulása utáni továbblépést. A másik feltétel kielégítésével biztosíthatjuk, hogy a létrehozott struktúra ne legyen kitéve a fogadó országban bekövetkező politikai változásoknak. Ez utóbbi szempont különösen fontos: ha egy segélyprogram elindulása egy ország politikai és kormányzati szerveinek támogatását élvezzi, akkor ez hosszú távú elkötelezettséget teremt a program számára.

3. A külföldi támogatásnak nagyon rövid idő alatt el kell érnie, hogy hatása megsokszorozódjék, hogy az eredmények ne maradjanak zárt földrajzi határok között (nevezetesen a támogatott ország fővárosában). Megoldás: a kirajzás a kapcsolatrendszer kialakítása révén, ahol a tagoknak nyújtott támogatás (anyagi támogatás) az elért eredményektől függ.

4. Egy vállalkozásfejlesztési támogatási programban a résztvevőknek a vállalkozói szellem meglétéről is tanúbizonyságot kell tenniük. A „helyi főnöknek” és a kapcsolatrendszert alkotó tagoknak is „vállalkozóknak” kell lenniük, alkalmazva a pedagógiai elveket, például „a vállalkozó képezi a vállalkozót”.

5. A külföldi támogatás időben korlátozott: a visszavonulás utáni hosszú távú siker a „külföldi szakértők” segítségével létrejött szervezet tanulási képességétől és a helyi vezetőtől függ.

A szerzők semmi újat nem találtak ki. Kung-Tzu (Confucius, Krisztus előtt 551–479) már azt hirdette: „Ha egy évre tervezel, vess el egy magot. Ha tíz évre tervezel, ültess fát. Ha pedig száz évre tervezel, taníts!”

Felhasznált irodalom

- Drucker P., (1985), Les entrepreneurs L'Expansion / Hachette
Ed: J.-Cl. lattes, paris
- Forster S., Jeanrenaud C., (1993). La promotion économique neuchâteloise. Bilan et perspectives. IRER, Neuchâtel
- Maillat D., (1993). Développement à long terme de l'économie neuchâteloise. Quinqlyses des potentialités. IRER, Neuchâtel